

Artikulo

PAMUMUNO SA PILIPINONG PAGTINGIN: ANG PAGKALIDER BATAY SA PAGTATAGLAY NG MGA KATANGIAN

Darren E. Dumaop

Psychology Department

De La Salle University - Dasmariñas (DLSU-D), Cavite, Philippines

Sa nakalipas na 30 taon, naging karaniwan sa mga pangunahing pamantasan sa Pilipinas ang pag-aaral sa pamumuno bilang proseso at pagpapaliwanag dito sa yunit ng kilos. Pangunahing nakabatay ang ganitong pagtingin sa Hilagang Amerikanong bersyon ng pamumuno. Ngunit mayroong makaPilipinong pagtingin sa pamumuno at sa yunit ito ng mga katangian. Sinuri ang mga katangiang ipinapalagay na taglay ng mga Pilipinong lider sa 133 lider-pulitiko at 143 karaniwang mamamayang walang karanasan sa pamumuno sa bayan ng Rosario, Cavite. Gamit ang piling iskala ng mga Pilipinong panukat na *Masaklaw na Panukat (MAPA) ng Loob* at *Panukat ng Pagkataong Pilipino (PPP)*, natagpuan na ang mga lider ay mas mayabang, mas hindi maayos, mas palakaibigan, at mas matulungin kung ikukumpara sa mga hindi lider. Inaasahang magsisimula ng bagong direksyon ng pananaliksik sa pamumuno ang hakbang na ito kung saan pagkilatis sa pagkalider sa makaPilipinong lente ang pokus.

In the past 30 years, researchers from the leading universities in the Philippines studied leadership as a process and explained it in the currency of behavior. This approach was based primarily on the North American version of leadership. But there exists a Filipino version that is evaluated in the currency of traits. Leadership traits associated with the Filipino leaders were measured among 133 local political leaders and 143 residents with no leadership experience in the municipality of Rosario, Cavite. Through the use of selected scales from Filipino personality measures Masaklaw na Panukat (MAPA) ng Loob and Panukat ng Pagkataong Pilipino (PPP), leaders were found less modest, less orderly, more friendly, and more helpful than non-leaders. It is expected that the present study would stimulate new research direction on leadership where the focus is on evaluating leadership through Filipino lens.

PANIMULA

Nasa kamalayan ng lahat ang pamumuno. Bahagi ito ng buhay ng bawat tao dahil bawat isa ay may grupong kinabibilangan. Maging maliit man ito (e.g., grupo sa pag-uulat) o malaki (e.g., lipunan), natural (e.g., biolohikal na pamilya) o artipisyal (e.g., relihiyon), tiyak na may nagaganap na ugnayang pinuno-tagasunod sa loob nito. At sinuman ay maaaring maging pinuno, tagasunod, o kapwa pinuno at tagasunod. Ang pamumuno ay isang karaniwang karanasan.

Dahil sa ang pamumuno ay napakakaraniwan at hindi mapasusubaliang may likas na halaga, nararapat itong pagbuhusan ng ibayong pag-aaral. Ngunit ang pag-aaral na ito ay hindi dapat humanggan lamang sa telebisyon, sa kalye o sa *blog*, kundi lalo't higit, sa loob ng mga pamantasan. Gaanong pag-aaral ang inukol sa pamumuno ng mga Pilipinong mananaliksik? Ano ang saligan ng kanilang pagtatasa sa pamumuno? Mahalagang mabatid na ang mga tinutukoy na mananaliksik dito ay mga gradwadong mag-aaral na may pananagutang magsaliksik bilang bahagi ng kanilang kurso. Ang interes sa pag-aaral sa pamumuno ay inaasahang magmumula sa kanila at ipinapalagay na naglalarawan, bagaman hindi tiyak na kumakatawan, sa kasalukuyang kalagayan ng pag-aaral sa pamumuno sa Pilipinas.

Mula 1980 hanggang 2010, nakapagsagawa ng kabuuang 106 na tesis at disertasyon sa pamumuno sa tatlong pangunahing pamantasan sa Pilipinas [*i.e.*, *Ateneo de Manila University* (ADMU), *De La Salle University* (DLSU), at *University of the Philippines* (UP) *Diliman*]. Halos 90% ng mga pag-aaral ay nilahukan ng mga taong nakapaloob sa sistema ng edukasyon, pangunahin ng mga tagapangasiwa ng paaralan (tingnan sa Hanayan 1). Marami sa mga pag-aaral na ito ang lubhang magkakahawig na ang pagkakaiba lamang ay taon kung kailan isinagawa at ang mga ispesipikong kalahok ng pag-aaral (e.g., Chuang 1985; Dy 1982).

Nakapaling ang higit na nakararami sa mga pag-aaral na ito sa lapit ayon sa kilos. Ibig sabihin, ayon ang yunit ng pag-aaral at pagpapaliwanag sa pamumuno sa mga bagay na ikini kilos o ginagawa ng mga pinuno (e.g., Alvarez 1982; Alviso 1994; Dioquino 2001; Tizon 2010; Yamson 1987). Kinakatawan ba ng ganitong antas ng pagpapaliwanag ang pamumuno sa isip ng mga Pilipino? Maliban sa pa rito, mangilan-ngilan din sa mga naisagawang pag-aaral ang nakapokus sa mga banyagang teoryang “isinaPilipino” (e.g., Ang 2002; Catanyag 1995). Bakit tila nag-angatpatong ang mga gradwadong mag-aaral sa halip na isakatutubo ang pamumuno?

Inilahad sa papel na ito ang pinapalagay na naging batayan ng mga pag-aaral sa pamumuno sa Pilipinas. Ipinakita rin dito ang maka-Pilipinong pagtingin sa pagkalider na tila nalimutang sangguniin ng mga gradwadong mag-aaral. Gamit ang obhektibong pamamaraan sa pagtaya ng personalidad, sinukat sa mga kasalukuyang lider sa isang urbang pamayanang Pilipino ang mga katangiang ipinapalagay na pinagkakaiba ng mga Pilipinong lider sa hindi lider.

Hanayan 1

*Mga Pag-aaral sa Pamumuno (1980-2010)
mula sa mga Pangunahing Unibersidad sa Pilipinas*

Pagbabahagi	Bilang	Pagbabahagi	Bilang
Pangunahing paksa		Pangunahing kalahok	
Kilos	31	Tagapangasiwa ng paaralan	81
Istilo ng pamumuno	27	Relihiyoso	5
Pagiging mabisa at kakayahan	10	Tagapangasiwa ng organisasyon	4
Kaugnayan sa tagasunod	9	Paaralan	3
Programa	5	Empleyado sa organisasyon	2
Gampanin	4	Mag-aaral	2
Pamumuno ng kababaihan	3	Kawani ng hotel	2
Sangkap na bumubuo sa pamumuno		Lider ng komunidad	1
Atribyut	3	Kooperatiba	1
Pangunguna sa komunidad	3	Lider manggagawa	1
Pagganap	2	Yunit ng lokal na pamahalaan	1
Indibidwal na pinuno	2	Opisyal ng pamahalaang pambansa	
Karera	2	Guro	1
Suliranin ng organisasyon	1	Pinunong babae	1
Pagmumulat	1	Kabuuan	1
Konsepto ng simbahan	1		106
Konsepto ng pamumuno	1		
Kabuuan	1		
	106		

Tala: Binibigyang-diin ang “Pangunahin” sapagkat may ilang saliksik na higit sa isa ang paksa at kalahok. Sa gayong pagkakataon, ibinatay ang kategorisasyon sa layunin ng pananaliksik.

BUKAL NG ANGAT-PATONG:

RUMARAGASANG DALOY NG LITERATURA SA HILAGANG AMERIKA

Ang pangunahing suspek sa pagdami ng mga pag-aaral sa yunit ng kilos at pag-angkat ng mga banyagang dalumat sa pamumuno ay ang rumaragasang literatura ng Hilagang Amerikanong akademya. Dito marahil natangay ang maraming Pilipinong mag-aaral sa pamumuno. Mula sa katuturan hanggang sa pagpapaliwanag, mamamsadang halaw sa mga Kanluraning aklat at saliksik ang mga pag-aaral nitong nakaraang tatlong dekada.

Ang Ingles na katagang “*leadership*,” na ang pinapalagay na “pamumuno” ang katumbas sa Filipino ay may malawak na gamit na dahilan para magkaroon ito ng sari-saring kahulugan (Janda 1960). Ang hindi kakaunting bilang ng pag-aaral ukol sa pamumuno ang dahilan kung bakit hindi rin kakaunti ang katuturan nito (Bass 1990; Yukl 2006). Sa pagtatagni-tagni ng mga katuturan ni Gary Yukl, napagtanto niyang ang pamumuno ay isang “proseso kung saan ang kagustuhan ng isang tao ay ipinatutupad sa iba upang pumatnubay, magsaayos, at magpadaloy ng mga gawain at kaugnayan sa loob ng isang grupo o organisasyon.”

Karaniwang bumabanggit ang mga pangunahing Kanluraning sanggunian sa pamumuno (Muchinsky 2007; Yukl 2006) ng limang paglapit sa modernong pag-aaral sa pamumuno. Ang mga ito ay *trait* (ayon sa katangian), *behavioral* (ayon sa kilos), *power* at *influence* (ayon sa pagtataglay ng impluwensya), *situational* (ayon sa hinihingi ng sitwasyon), at *integrative* (integratibong paglapit). Ang paglapit ayon sa katangian ay nagsasaliksik sa mga personal na katangian ng mga pinuno na siyang pinaniniwalaang dahilan kaya sila naging pinuno (Muchinsky 2007; Pratch at Jacobowitz 1997; Strickland at Towler 2011). Nakapokus ang paglapit ayon sa kilos sa mga ginagawa ng mga lider bilang pinuno. Nagbunga ang paglapit na ito ng maraming taksonomiya ng mga ginagawa ng mga lider (Kouzes at Posner 1995; Yukl *et al.* 2002). Ang paglapit ayon sa impluwensya ay nagpapaliwanag sa pamumuno bilang isang ugnayan ng tagapagpasunod at tagasunod (French at Raven 1959; Raven 2008). Sa ugnayang ito dumadaloy ang impluwensya ng pinunong nagpapabago sa iniisip, nararamdaman, at ikinikilos ng mga tagasunod. Nagbibigay-halaga ang paglapit ayon sa hinihingi ng sitwasyon sa konteksto ng pangyayari o karanasang nakakaimpluwensya sa proseso ng pamumuno (Yukl 2006). Pagsasama-sama naman ang integratibong paglapit ng higit sa isang uri ng paglapit sa pamumuno (Avoilo 2007). Halimbawa, sa isang meta-analisis, natagpuan na nakadepende ang mga kilos ng isang lider sa sitwasyon at ang pagpili ng kanyang magiging pagkilos ay kaugnay ng taglay niyang mga katangian (DeRue *et al.* 2011).

Bagaman malawak ang sakop ng Hilagang Amerikanong konseptwalisasyon sa pamumuno, kapansin-pansing ang lapit ayon sa kilos ang higit na binigyang-pansin ng mga mananaliksik na Pilipino. Kapuna-punang halos kaalinsabay ito ng popularidad ng lapit ayon sa kilos sa literaturang Kanluranin mula dekada '50 hanggang dekada '80 (Zaccaro 2007). Sa pag-usbong ng mga bagong konseptwalisasyon sa pamumuno noong kalagitnaan ng dekada '80 (*e.g.*, *charismatic leadership*, *transformational leadership*), makalipas ang ilang panahon, nagsulputan din ang pagasasaPilipino ng mga gayong uri ng pamumuno. Tiyak na may lilitaw ring pag-aaral tungkol sa iba pang lapit na ambag ng Kanluraning sikolohiya. Kaya maitatanong ng isang makaPilipinong mananaliksik, mayroon bang pamumunong Pilipino na iba sa dikta ng banyagang literatura?

ANG PILIPINONG PAGKALIDER: KATUTUBONG BERSYON

Ginagamit lamang ang katagang “katutubo” upang ipakita ang pagkakaiba ng “atin” sa “hindi atin.” Sa Pilipinong pananaw, hindi tinatawag na katutubo ang “atin” dahil ito ay likas, kinagisnan, at hindi na nangangailangan ng iba pang katawagan (Salazar 1997a). Kung sa Hilagang Amerikanong bersyon tinitingnan ang pamumuno bilang proseso (Vroom at Jago 2007; Yukl 2006), sa Pilipinong bersyon kongkreto ang tingin dito (Lupdag 1984). Halimbawa, kung tatanungin ang mga karaniwang tao (relatibo sa pagiging sikolohista) kung ano ang kahulugan ng *leadership*, sa mas madalas na pagkakataon, ang magiging sagot ay paglalarawan sa isang lider. Mas madaling ipagtanong sa mga Pilipino kung anu-ano ang mga katangian ng lider kesa katuturan ng pamumuno. Ang pagkaunawa ng mga Pilipino sa pamumuno ay pagkalider o pagiging lider. Binubuo ito ng mga katangiang tinataglay ng isang lider.

Natural sa mga Pilipino ang pagtingin sa pamumuno bilang pagtataglay ng mga katangian, bagaman nito lamang 1984 naisatitik ito ni Lupdag. Sa kanyang pag-aaral, tinangka niyang matukoy ang katuturan ng pamumuno. Alas, ang natagpuan niya ay mga katangian ng isang pinuno. May ganitong karanasan din sina Del Rosario at Gregorio (2012) kung saan ang tunay na layunin ng kanilang pag-aaral ay alamin ang dalumat ng pamumuno sa isip ng mga kabataang Pilipino. Muli, katangian ng mga pinuno ang natagpuan nila.

May mga empirikal na patoo tungkol sa mga katangian ng mga Pilipinong lider. Ang mga Pilipinong lider ay natagpuang mas palakaibigan, mas matiyaga, at mas maimpluwensya kaysa mga hindi lider (Lupdag 1984). Hindi nalalayo ang mga ito sa pagtalakay sa mga katangiang taglay ng mga Pilipinong lider bago dumating ang mga mananakop. Kaisa sila ng sariling kultura at tagapagtaguyod ng lipunan at kapwa (Salazar 1997a).

Sa isang sampol ng mga lider Asyano kung saan nakakarami ang mga Pilipino, natagpuang umaastang magulang ang mga lider sa kanilang nasasakupan, kaiba sa mga lider na Kanluranin (Mayoralgo-Nolasco 2008). Ang pag-astang magulang ng mga Asyanong lider ay tinawag na “paternalistiko” (Fahr at Cheng 2000). Ibig sabihin, mala-“tatay” na katangian ang tinataglay ng mga gayong lider. Bago mag-1980, sari-saring pag-aaral ang pumaksa sa pagiging paternalistiko ng mga Pilipinong lider (Castillo *et al.* 1960; Gaffud 1973; Montenegro 1971). Kinategorya ring paternalistiko ang mga personal na katangian ng mga lider (*i.e.*, pagiging kaakit-akit, mapanghikayat, mapag-alaga, mapagmalasakit, mapilit) sa mga lokal na relihiyon (*i.e.*, *Iglesia Ni Cristo*, *Lapiang Malaya*, *Philippine Benevolent Missionaries Association*) sa publikasyon ng unang kumperensya ng sikolohiyang panrelihiyon (Mercado 1977). Sa sosyolohiyang pagtalakay, inilalarawan ang samahan sa loob ng mga Pilipinong organisasyon bilang “pamilyalismo” at ang uri ng pamumuno rito bilang “paternalismo” (Jocano 1990).

Ang pagiging paternalistiko ay isang mapanaklaw na katangian na maaaring ibahagi sa tatlo: pagiging mapagmalasakit, dominante, at responsable. Ang sistemang barangay ng mga unang Pilipino ang nagbunsod upang makabuo ng mapananaligang ugali at isipan ng pagdadamayan at malasakit (Agpalo 1981). Dahil sa kamag-anakan ang sinaunang pundasyon ng barangay, ang buong pamayanan ay nabubuhay na parang isang tao lamang. Ang pangulo (o pang-ulo) ang pinunong nagsisilbing tagapagpasya kung paano aalagaan at ipagmamalasakit ang ibang bahagi ng katawan (Agpalo 1981). Ang mga pinuno (*i.e.*, bayani) ay nagpapamalas ng pasensya, malinis ang kalooban, at ginagawa ang lahat para sa pamayanan (Salazar 1997b). Ngunit malinaw ring nasa ibabaw ng buong katawan ang pangulo (Agpalo 1981). Dahil dito, ang pinuno ay laging nangingibabaw o namamayani (Salazar 1997a). Sa lahat ng bagay at tungkuling nakaatang sa kanya, ang sinaunang pinuno ay responsable. Siya ang tagapagtanggol at tagapagpanatili ng bayan (Salazar 1997a).

Ang Pilipinong pagkalider na tila isinaintabi ng Hilagang Amerikanong bersyon (*i.e.*, paniniwalang proseso ang pamumuno) ay may tiyak na paglalarawang binubuo ng mga katangian. Ang sumang paglalarawan ng literatura sa mga katangian ng mga Pilipinong lider ay pagkapalakaibigan, katiyagaan, pagkamapagmalasakit, pagkadinante, at pagkaresponsable (tingnan sa Hanayan 2).

Hanayan 2

Paglalarawan sa mga Katangiang Taglay ng mga Pilipinong Lider

Lathalain	Paglalarawan
Lupdag 1984 Salazar 1997a	<i>Pagkapalakaibigan</i> Laging kaisa
Lupdag 1984 Talisayon at Ramirez 1997	<i>Katiyagaan</i> Malakas ang loob
Mayoralgo-Nolasco 2008 Agpalo 1981; Jocano 1990; Lupdag 1984; Mercado 1977 Agpalo 1981; Gaffud 1973; Salazar 1997b Talisayon at Ramirez 1997	<i>Pagkamapagmalasakit</i> Nakiki-alam sa personal na buhay Mapagmalasakit, mapag-alaga, makalinga, Kapakanan ng grupo ang tinitingnan, Laging karamay Mapagtanggol, Tagapagtanggol ng bayan, Takbuhan ng bayan Pinagmumulan ng kagandahang-loob, Makatao
Agpalo 1981 Jocano 1990 Lupdag 1981 Mercado 1977 Salazar 1997a	<i>Pagkadominante</i> “Ulo,” Nasa ibabaw lagi Sentralisadong awtoridad Maimpluwensya Kaakit-akit Mapanghikayat Mapilit Namamayani, Nangingibabaw, Walang takot, Matapang
Castillo <i>et al.</i> 1962 Jocano 1990 Salazar 1997a	<i>Pagkaresponsible</i> Responsible Istriкто Tagapagpanatili ng bayan

Tinaya ang mga katangiang ito mula sa mga aktwal na Pilipinong lider at ikinumpara sa mga hindi lider.

PAMAMARAAN

Kalahok

Dalawang grupo ang bumuo sa mga kalahok: mga lider at hindi lider. Kinabilangan ang grupo ng mga lider ng 133 lokal na lider-pulitiko. Siyam ang mga opisyal ng munisipyo, 85 ang mga opisyal ng barangay, at 43 ang mga opisyal ng Sangguniang Kabataan. Kinabilangan ang grupo ng mga hindi lider ng 143 mamamayang hindi lider-pulitiko na walang karanasan sa pamumuno. Galing sa iisang bayan, sa Rosario, Cavite ang lahat ng mga kalahok.

Ang mga lider ay may edad 16 hanggang 73 ($M=35.20$, $SD=15.44$). Halos 78% ng mga lider ay lalake. Sa antas ng edukasyon, 40.6% ang nakaabot sa hayskul pababa, 18.8% ang nakaabot sa pagkuha ng kursong bokasyunal, at 40.6% ang nakaabot sa kolehiyo pataas. Sa kalagayang sibil,

39.8% ng mga lider ang walang asawa, 48.9% ang may asawa, at 11.3% ang hiwalay o biyudo o biyuda. Ang mga hindi lider naman ay may edad na 16 hanggang 59 ($M=28.22$, $SD=11.67$). Kabaligtaran sa mga lider, higit na maraming kahalok sa grupong hindi lider ang babae (60.8%). Sa antas ng edukasyon, 53.1% sa mga hindi lider ang nakaabot hayskul pababa, 12.6% ang nakaabot sa pagkuha ng kursong bokasyunal, at 34.3% ang nakaabot kolehiyo pataas. Sa kalagayang sibil, 62.2% sa mga hindi lider ang walang asawa, 32.9% ang may asawa at 4.9% ang hiwalay o biyudo o biyuda. Mapagkakatiwalaang mas matatanda ang mga lider sa hindi lider ($t(245.24)=4.22$, $p<.001$, $r=.26$). Mapagkakatiwalaan din ang pagkakaiba sa kasarian ($\chi^2(1)=43.09$, $p<.001$, $\phi=.40$) at kalagayang sibil ($\chi^2(2)=14.59$, $p<.01$, $\phi=.23$). Subalit hindi mapagkakatiwalaang magkaiba ang mga lider at hindi lider sa antas ng edukasyon ($\chi^2(2)=4.75$, ns , $\phi=.13$).

Panukat

Isinaoperasyon at tinaya ang mga katangian ng mga Pilipinong lider gamit ang dalawang maka-Pilipinong panukat ng mga personal na katangian: ang ikalawang bersyon ng *Masaklaw na Panukat (MAPA) ng Loob* (Del Pilar 2011) at ang *Panukat ng Pagkataong Pilipino (PPP)* (Carlota 1997). Ang MAPA ay paghuhusay ng PPP at ng iba pang panukat ng pagkataong Pilipino (*i.e.*, *Panukat ng Ugali at Pagkatao* nina Enriquez at Guanzon at *Panukat ng mga Katangian ng Personalidad* nina Katigbak, Church, Guanzon-Lapeña, Carlota, at Del Pilar) na sinimulang isagawa ni Del Pilar at ng kanyang mga mag-aaral sa UP Diliman noong 2010. Nakabatay ito sa *Five Factor Model (FFM)* ng personalidad [para sa karagdagang impormasyon, sangguniin ang Del Pilar (2012)]. Ang PPP, sa kabilang dako, ay walang teorya na pinagbabatayan kundi mga salita ng paglalarawan sa mga katangiang Pilipino.

Pinili ang MAPA at PPP sapagkat ang mga ito ang higit na napapanahong pantaya ng mga katangian ng personalidad. MAPA ang unang pinili sapagkat paghuhusay ito ng mga naunang panukat. Ipinapalagay ring ang modelong pinagbatayan nito, ang FFM, ay makakatulong upang sa hinaharap, maikumpara ang mga katangian ng Pilipinong lider sa ibang kultura (John at Naumann 2010). Subalit may ilang katangian ng Pilipinong lider na hindi matatagpuan sa MAPA. Hinango ang mga ito sa PPP.

Tinaya ang sukat ng katatagan na *alpha* (α) sa bawat isang katangiang sinukat. Ang mga katangiang lumarawan sa mga Pilipinong lider mula sa MAPA ay Pagkapalakaibigan ($\alpha=.60$), Pagkamasigla ($\alpha=.42$), Pagkadi-mayabang ($\alpha=.46$), Pagkamaunawain ($\alpha=.56$), Pagkamasikap ($\alpha=.66$), Pagkamaayos ($\alpha=.68$), at Pagkaresponsable ($\alpha=.51$). Ang mga katangian ng mga Pilipinong lider na hinango mula sa PPP ay Pagkamatiyaga ($\alpha=.69$), Pagkamaalalahanin ($\alpha=.50$), Pagkamatulungin ($\alpha=.59$), at Pagkamasunurin ($\alpha=.36$). Sa lahat ng mga katangian, inaasahang magiging mas mataas ang mga lider maliban sa mga katangiang Pagkadi-mayabang at Pagkamasunurin kung saan inaasahang magiging mas mataas ang mga hindi lider.

Pagsasagawa

Inantas ng mga kalahok ang 11 katangiang pinapalagay na taglay ng mga Pilipinong lider ayon sa pagiging totoo ng mga ito sa kanilang sarili. Bawat katangian ay may katumbas na mga aytem na naglalarawan sa ginagawa, nararamdaman, at iniisip (o hindi ginagawa, hindi nararamdaman, at hindi iniisip) ng mga taong nagtataglay ng gayong katangian. Ang pag-antas ay mula 1 (Lubos na sumasang-ayon) hanggang 5 (Lubos na sumasang-ayon). Isinagawa ang pangangalap ng datos mula Abril hanggang Mayo 2012.

Tinaya ng kasalukuyang pag-aaral ang 11 katangiang ipinapalagay na taglay ng mga Pilipinong lider sa hanay ng mga lider at hindi lider. Ito ay upang kumpirmahin ang pag-iral ng mga katangian ayon sa katutubong pagtingin sa pagkalider ng mga Pilipino.

KINASAPITAN

Isinagawa ang analisis sa kasalukuyang datos sa pamamagitan ng *logistic regression*. Ang *logistic regression* ay isang natatanging uri ng *multiple regression* kung saan ang *outcome variable* (i.e., pagiging lider) ay nominal kaya ang sukat ng B o pagbabago sa *outcome variable* na dulot ng pagbabago ng bawat prediktor ay sa termino ng tsansa. Ang 1 (o -1) ay nangangahulugan ng perpektong tsansa na ang kalahok ay isang lider (o hindi lider sa kaso ng -1). Ang mga mapagkakatiwalaang sukat ng positibong B ay nangangahulugang nagpapataas ng tsansa ng pagkalider at ang negatibo ay nagpapababa naman ng tsansang ito. Pinili ang *logistic regression* sapagkat sa bawat sukat ng pagbabagong dulot ng bawat prediktor sa *outcome variable*, istatistikal na napagpapantay-pantay ang antas ng iba pang prediktor. Angkop ang *logistic regression* sa pagsusuri sa kasalukuyang datos na may hindi random na sampol at may mga *demographic variable* na sa simula pa lamang ay hindi na pantay-pantay.

Sinubok ng kasalukuyang pag-aaral ang presensya ng mga katangiang binanggit ng mga naunang empirikal na patotoo at paglalarawan ng mga literatura tungkol sa mga Pilipinong lider. Inasahang ang mga lider ay magiging mas palakaibigan, mas masigla, mas maunawain, mas masikap, mas maayos, at mas responsable ngunit magiging mas mababa sa pagkadi-mayabang at pagkamasunurin kung ikukumpara sa mga hindi lider. Natagpuang mapagkakatiwalaan ang pagkakaiba ng mga lider at hindi lider sa mga katangiang Pagkadi-mayabang, Pagkamaayos, Pagkapalakaibigan, at Pagkamatulungin (tingnan ang Hanayan 3). Ang mga lider ay mas mababa sa Pagkadi-mayabang ($B=-0.17$, $p<.001$), mas mababa sa Pagkamaayos ($B=-0.13$, $p<.05$), mas mataas sa Pagkapalakaibigan ($B=0.12$, $p<.05$), at mas mataas sa Pagkamatulungin ($B=0.11$, $p<.05$). Kinumpirma ng kasalukuyang pag-aaral ang empirikal na patotoo sa pagkapalakaibigan at pagkadinominante (na tinumbasan ng kabaligtaran ng Pagkadi-mayabang) at ang paglalarawan ng literatura sa mga lider na mapagmalasakit o matulungin. Kung may kaugnayan man ang mga demograpiya sa relasyon ng pagkalider sa mga katangiang nabanggit, sinupil ang mga ito ng

isinagawang analisis at sinukat ang kaukulang impluwensyang dulot ng hindi balanseng demograpiya ng mga kalahok.

Hanayan 3
Resulta ng Logistic Regression

Mga Kasamang Variable	95% CI para sa exp b			
	B (SE)	Lower	Exp B	Upper
Edad	0.042* (0.016)	1.010	1.043	1.077
Babae	-1.700*** (0.329)	0.096	0.183	0.348
May asawa	0.359 (0.432)	0.614	1.431	3.336
Hiwalay/biyudo/biyuda	0.834 (0.740)	0.540	2.302	9.821
Vocational	0.655 (0.455)	0.789	1.925	4.696
Kolehiyo	0.799* (0.363)	1.091	2.224	4.532
Pagkadi-mayabang	-0.171*** (0.048)	0.766	0.843	0.926
Pagkamaunawain	0.047 (0.047)	0.955	1.048	1.150
Pagkamasikap	0.070 (0.067)	0.941	1.073	1.223
Pagkamaayos	-0.128* (0.057)	0.787	0.880	0.984
Pagkaresponsible	-0.080 (0.053)	0.832	0.923	1.025
Pagkapalakaibigan	0.117* (0.048)	1.024	1.125	1.235
Pagkamasigla	0.027 (0.043)	0.944	1.027	1.118
Pagkamaalalahanin	0.049 (0.045)	0.962	1.050	1.147
Pagkamasunurin	0.053 (0.035)	0.983	1.054	1.130
Pagkamatiyaga	-0.030 (0.036)	0.904	0.971	1.042
Pagkamatulungin	0.112* (0.043)	1.028	1.119	1.219
Constant	-5.435 (2.440)			

Tala: $R^2=.30$ (Hosmer at Lemeshow), $.34$ (Cox at Snell), $.46$ (Nagelkerke). Model $\chi^2=115.013$ (17), $p<.001$ | * $p<.05$ *** $p<.001$

Ipinakita ng kasalukuyang analisis ang impluwensya ng edad, kasarian, at antas ng edukasyon sa *variance* ng pagkalider. Natagpuang mas matatanda ang mga lider ($B=0.04$, $p<.05$), tipikal sa kanila ay lalake ($B=-1.70$, $p<.001$), at nakaabot sa kolehiyo pataas ($B=0.80$, $p<.05$). Ang kabuuang modelong may apat na mapagkakatiwalaang katangian at may tatlong mapagkakatiwalaang demograpikal na impormasyon ay may tinatayang R^2 mula .30 hanggang .46. Kaya, masasabing ang kinasapitan ng kasalukuyang pag-aaral ay may katamtaman hanggang malaking *effect size* (Cohen 1988). Nagpapahiwatig ito ng kainamang katiyakan sa pagiging totoo. Ang mga Pilipinong lider ay lumalabas na mas mayabang, mas hindi maayos, mas palakaibigan, at mas matulungin kung ikukumpara sa mga hindi lider. Mas matatanda rin sila, karaniwan ay lalake, at nakaabot sa kolehiyo.

PAGTALAKAY

Ang mga nosyon o palagay tungkol sa Pilipinong lider ay hindi isang alamat lamang. Nagawa itong matagpuan sa mga kasalukuyang lider sa isang komunidad gamit ang empirikal at sikolohikal na pamamaraan. Ngunit kagaya ng nagaganap sa ibang alamat, may mga bagay na natutuklasan upang ituwid ang maling kaisipang kasama ng mga ito. Sa panloob na bahagi ng modelo ng mga katangian, lumalabas na higit na hindi maayos ang mga lider. Sa panlabas na bahagi ng modelo ng mga katangian, mayroong Pilipinong pagkalider na hindi batay sa kilos o maging sa sitwasyon lamang.

Sa pagsusuri sa mga aytem ng Pagkamaayos, mababatid na tumutukoy ito sa kaayusan sa gamit, partikular sa personal na gamit, at pagiging maayos sa paligid (Del Pilar 2011). Nagpapakita ang pagkakaroon ng mababang iskor na ang isang tao ay hindi kayang maging maayos o hindi nakikitang kailangang maging maayos. Ang ilan sa mga halimbawang aytem nito ay “Kapag nakakakita ako ng mga nakakalat na bagay, kaagad kong nililigpit ang mga ito” at “Ayos lang sa ‘kin na magulo at makalat ang aking paligid.” Mailalarawan, kung gayon, ang mga lider na higit na pumapayag na maging magulo ang pisikal na paligid kaysa mga hindi lider. Hindi gaanong namomroblema sa magulong kagamitan ang mga lider kung ikukumpara sa pamomroblema rito ng mga hindi lider.

Nangangahulugan ba itong burara ang mga lider? Hindi, hindi tiyak. Pansining sa katangiang ito (at maging sa iba), hindi lumalabas na napakababa o napakalayo ng iskor ng mga lider sa hindi (tingnan sa Hanayan 4). Ipinapahiwatig lamang nito na kung pagpapantay-pantayin ang ibang katangian at demograpiya, ang mga lider ay mas hindi maayos sa mga hindi lider. Maaaring ipalagay na mas bukas ang mga lider sa kaguluhan o pag-iba sa sistematikong ayos. Maaaring nagpapahiwatig ito ng fleksibilidad bagaman ang kasalukuyang datos ay hindi sapat para makagawa ng gayong konklusyon. Maaaring ikumpirma ang palagay na ito ng mga pag-aaral sa hinaharap. Kung ang pagiging mas hindi maayos ng mga lider ay hindi produkto ng laro ng kapalaran (o nagkataon lamang), maaaring makapag-ambag ito ng bagong pagtingin sa Pilipinong lider—hindi sila kasing istrikto gaya ng inaasahan (Jocano 1990). O baka naman magulo lamang talaga sila. Muli, nakalaan sa mga hinaharap na pag-aaral ang paglilinaw sa katangiang ito.

Hanayan 4
Iskor sa Bawat Katangian

Katangian	Lider	Hindi Lider
	M (SD)	M (SD)
Pagkadi-mayabang	26.52 (4.02)	28.07 (3.74)
Pagkamasikap	34.35 (3.03)	33.64 (3.69)
Pagkamaayos	32.44 (3.86)	32.74 (3.97)
Pagkaresponsible	29.90 (3.44)	29.41 (4.28)
Pagkapalakaibigan	30.22 (3.95)	28.11 (4.20)
Pagkamasigla	25.98 (3.76)	25.65 (3.87)
Pagkamaalalahanin	49.69 (5.12)	49.00 (5.13)
Pagkamasunurin	43.92 (4.60)	42.98 (4.83)
Pagkamatiyaga	43.95 (5.54)	43.04 (6.28)
Pagkamatulungin	36.36 (4.78)	34.16 (4.61)
Pagkamaunawain	31.01 (3.41)	30.10 (4.48)

Tala: Initiman ang mga katangian kung saan may mapagkakatiwalaang pagkakaiba.

Maliban sa resulta sa pagkamaayos na hindi inasahan, nagawang maipakita ng tatlong iba pang mga katangian na may sikolohikal na batayan ang ilan sa mga pinaniniwalaang katangiang taglay ng mga Pilipinong lider. Pinagtitibay nito ang paniniwala na ang katutubong modelo ng pagkalider, ang pamumuno bilang banghay ng mga katangian, ay umiiral at maaaring mas angkop na saligan kaysa tipolohiya ng mga kilos. Ipinapakita sa kasalukuyang modelo ng pamumuno batay sa pagtataglay ng mga katangian na ang mga Pilipinong lider ay mas mababa sa Pagkadi-mayabang, mas palakaibigan, at mas matulungin kung ikukumpara sa mga hindi lider.

Ang pagiging mas mababa sa Pagkadi-mayabang ng mga Pilipinong lider ang lumabas na pinakamapagkakatiwalaan at may pinakamalaking sukat ng *B* o pinakanakakapagpataas ng tsansa sa pagkalider sa apat na mga katangian. Ipinapakita nito na ang mga Pilipinong lider ay may likas na tendensyang ipakitang nakahihigit sila sa iba. Ang ilan sa halimbawa ng mga aytem nito ay “Gumagawa ako ng paraan upang maparangalan o mapuri ako sa harap ng publiko o maraming tao” at “Kahit alam kong mahusay ako sa iba, hindi ko ugaling ipagmalaki ito.” Sa kasalukuyang pag-aaral, itinuturing ang Pagkadi-mayabang na negatibong pagkadinante. Kaya, ang mas mababa sa Pagkadi-mayabang ay mas mataas sa pagiging dominante.

Mailalarawan bang “mayabang” ang Pilipinong lider? Kagaya ng paglilinaw sa resulta sa Pagkamaayos, hindi pa sapat ang kasalukuyang pag-aaral para masagot ito. Ang napatunayan lamang, mas mayabang ang mga lider kung ikukumpara sa mga hindi lider. Pero para magkaroon ng kayabangang tila mapanakit o mapanghamon, nangangailangan pa ito ng mas masinsing pagtatasa. O maaari ring tingnang mayabang man sila, kasama naman nito ang iba pang katangian tulad ng Pagkapalakaibigan at Pagkamatulungin kaya katanggap-tanggap pa rin sila.

Ang mga lider ay mailalarawang higit na nasisiyahan sa pakikipagkaibigan at may higit na kakayahang bumuo ng pagkakaibigan, kung ihahambing sa mga hindi lider. Ang ilan sa mga

halimbawang aytem nito ay “Binabati ko ang mga taong nakakasalubong ko, kahit hindi ko sila masyadong kilala” at “Nahihiya ako kapag kasama ko ang mga taong di ko kakilala.” Kagaya sa Pagkadi-mayabang, ipinapahayag ng kasalukuyang resulta na ang mga lider ay higit na palakaibigan kaysa mga hindi lider. Hindi ito nangunguhulugang hindi palakaibigan ang mga hindi lider.

Ang Pagkamatulungin ay isa sa mga katangiang tumangkang kumatawan sa sinasabing pagiging mapagmalasakit ng mga Pilipinong lider. Binigyang-katuturan ang Pagkamatulungin bilang kahandaan sa pag-alok ng tulong sa iba o pagbabahagi ng mga tinatangkilik. Ang ilan sa mga halimbawang aytem ng katangiang ito ay “Handa akong makinig tungkol sa mga problemang isinasanguni sa akin ng mga kaibigan ko” at “Nag-aalangan akong tumulong sa taong hindi ko kakilala.”

Halos magkatulad ang sukat ng *B* ng Pagkapalakaibigan at Pagkamatulungin. Madaling maunawaang higit na matulungin ang mga Pilipinong lider, lalo na at ang mga lider na kalahok ay mga lider-pulitiko. Ngunit sa aspetong teoretikal, malaking kahalagahan ang naidudulot ng Pagkamatulungin. Nagbibigay ito ng puwang sa pagmamalasakit na maging bahagi ng isang sikolohikal na modelo ng pagkalider. Nagpapakita ito ng anyo ng pamumuno na maaaring hindi makita sa ibang kultura: ang pamumuno na nagdadala ng pampamilyang pag-asta, pamumunong paternalistiko (Jocano 1990), mala-ama at mala-ina (Talisayon at Ramirez 1997) o mala-magulang.

PANGWAKAS

Maliwanang na ang Pilipinong pagkalider ay hindi lamang pagtataglay ng mga katangian kundi pagtataglay ng banghay o konstelasyon ng mga katangian. Kahit ang mga taga-Kanluran ay nagpapahayag na hindi maihihiwalay ang isang katangian sa iba (Zacarro 2007). Umiiral ang mga ito ng magkakasama na siyang ikinaiiba ng pagkatao ng isang lider sa hindi lider (Lupdag 1984; Salazar 1997b). Kaya kahit natagpuang mas mayabang ang mga lider [(na hindi kanais-nais sa kulturang Pilipino, tingnan sa Del Pilar (2011)], lumalabas na katanggap-tanggap pa rin ang mga ito dahil sa hindi maihihiwalay ang kanilang pagkamayabang sa pagiging palakaibigan at mapagmalasakit. Kayang-kayang iguhit sa isipan ang imahe ng isang lider na nagmamalasakit sa kapwa, palabati at palakaibigan, at pumapaibabaw sa pagsasalita at pagkilos. Itong-ito ang imahen ng mga lider sa pamayanan na naging kalahok sa kasalukuyang pag-aaral: mga magulang sa komunidad na laging tumutulong sa kanilang mga kapamayanan, mga pulitikong madaling lumikha ng kakampi, at mga lider na ayaw pakontra at laging pabida. Ngunit hindi malilimutan ang pagiging mas hindi maayos na isang hamon sa dalumat ng Pilipinong lider. Karagdagang patotoo at pag-aaral pa ang kailangan sa bagay na ito.

Limitado ang kasalukuyang pag-aaral sa mga naging kalahok na pawang mga lider pulitiko sa isang pamayanan lamang. Bagaman masasabing kahawig ang pamayanang ito ng maraming urbang pamayanan sa kasalukuyan, makatwiran pa ring isa-alang-alang na maaaring hindi ganito ang maging larawan ng lahat ng mga Pilipinong lider. Ang istatistikal na pagpapantay-pantay na

isinagawa sa ibang demograpiya at katangian ay mabisang hakbang upang maikumpara ng kasalukuyang pag-aaral ang mga katangian ng mga lider at hindi. Gayunpaman, iminumungkahi pa ring magsagawa ng ganitong pag-aaral sa balanseng populasyon kasama ang iba pang demograpiya gaya ng kalagayan o katayuang sosyo-ekonomiko. Iminumungkahi ring pag-aralan ang iba pang anyo ng Pilipinong pagkalider sa labas ng pulitika. Nararapat din itong pag-aralan gamit ang iba pang pamamaraang magbibigay ng tuwirang kaugnayan sa mga katangian at pagkalider, maging ito man ay mabisang pagkalider o pagtanggap ng mga tagasunod sa isang lider.

Nananawagan ang papel na ito para sa mas maka-Pilipinong pagtingin sa pamumuno. Hindi nito pinangangaralan ang mga akademiko at sikolohistang nagbuhos ng kanilang buhay para sa pagkakakilanlan ng mga Pilipinong lider. Ang pinupuna ng papel na ito ay ang mga mag-aaral at mananaliksik sa loob at labas ng akademya na walang habas na iginigiit ang banyagang dalumat sa Pilipinong pagkalider. May mga nagsasabing walang kinalaman ang mga personal na katangian sa resulta ng pamumuno. Maging totoo man ang pahayag na ito, malaki pa rin ang kinalaman ng pagtataglay ng mga katangian sa sikolohiya ng pamumuno. At sa pagiging mabisa ng pinuno, sa aking palagay, pantay ang halaga ng resulta (*i.e.*, materyal na tagumpay) at sikolohiya (*i.e.*, mga kaisipan at paniniwala).

Sanggunian

- Agpalo, R.E. (1981). The Philippines: From communal to societal pangulo regime. *Philippine Law Journal*, 56 (2), 56-98.
- Alvarez, F.R. (1982). *Leader behavior and employee performance: A correlational study*. Di-nalathalang tesis masterado, De La Salle University, Manila, Philippines.
- Alviso, E.D. (1994). *Perceived leadership behavior of the principals and organizational climate of the national high school and the nationalized high schools in the division of city schools, Naga City, school year 1993-1994*. Di-nalathalang tesis masterado, Ateneo De Manila University, Quezon City, Philippines.
- Ang, M.O. (2002). *Servant leadership inventory: Its development, validation, and norming*. Di-nalathalang tesis masterado, De La Salle University, Manila, Philippines.
- Avoilo, B.J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62 (1), 25-33.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership (Third edition)*. New York: Free Press.

- Carlota, A.J. (1997). *Panukat ng pagkataong Pilipino (Manual)*. Quezon City: University of the Philippines.
- Castillo G.T., P.S. Villanueva, at F.V. Cordero (1962). Leaders and leadership patterns in four selected barrios of Los Baños, Laguna. Nasa bibliograpiyang may anotasyon ni A. Lupdag, *In search of Filipino leadership*. Quezon City: New Day Publishers, 82-83.
- Catanyag, D.V. (1995). *Effects of transformational leadership behaviors of public secondary schools principal in the National Capital Region on school effectiveness*. Di-nalathalang disertasyong doktoral, University of the Philippines, Diliman, Quezon City.
- Chuang, J.B. (1985). *Leadership behavior and organizational climate as perceived by administrators and staff at the Stella Maris High School Hualien, East Taiwan*. Di-nalathalang tesis masterado, De La Salle University, Manila, Philippines.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Del Pilar, G.E. (2011, Agosto 17-19). The development of the Masaklaw na Panukat ng Loob (MAPA ng Loob). Di-nalathalang papel, 48th Annual Convention of the Psychological Association of the Philippines, Central Philippine University, Jaro, Iloilo City.
- Del Pilar, G.E. (2012, Agosto 15-17). Further development of the Masaklaw na Panukat ng Loob (MAPA ng Loob). Di-nalathalang papel, 49th Annual Convention of the Psychological Association of the Philippines, University of San Carlos, Cebu City.
- Del Rosario, M.T.O. at A.M.B. Gregorio (2012, Agosto 15-17). Filipino leadership in the eyes of Filipino youth leaders. Di-nalathalang papel, 49th Annual Convention of the Psychological Association of the Philippines, Cebu City.
- DeRue, D.S., J.D. Nahrgang, N. Wellman, at S.E. Humphrey (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64 (1), 7-52.
- Dioquino, M. (2001). *Leader's structured/processual change behavior and organizational processes: An exploratory study*. Di-nalathalang tesis masterado, Ateneo De Manila University, Quezon City, Philippines.
- Dy, R.B. (1982). *Leadership behavior and organizational climate of the Philippine Pasay Chuang Hua Academy as perceived by its administrators and teachers*. Di-nalathalang tesis masterado, De La Salle University, Manila, Philippines.

- Fahr, J.L. at B.S. Cheng (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. Nasa J.T. Li, A.S. Tsui, at E. Weldon (mga pat.), *Management and organization in the Chinese context*. London: Macmillan, 85-127.
- French, J.R. at B.H. Raven (1959). The bases of social power. Nasa D. Cartwright (pat.), *Studies in social power*. Michigan: Institute for Social Research, 607-623.
- Gaffud, R. (1973). *The barrio captain as an opinion leader: A case study of two barrios in San Pablo City*. Di-nalathalang tesis batsilyer, University of the Philippines, Diliman, Quezon City.
- Janda, K. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13, 345-363.
- John, O.P. at L.P. Naumann (2010). Surviving two critiques by Block? The resilient Big Five have emerged as the paradigm of personality trait psychology. *Psychological Inquiry*, 21, 44-49.
- Jocano, F.L. (1990). *Management by culture*. Quezon City: Punlad Research House.
- Kouzes, S. at B. Posner (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lupdag, A.D. (1984). *In search of Filipino leadership*. Quezon City: New Day Publishers.
- Mayoralgo-Nolasco, J.M. (2008). East meets West: Differences in leadership. Nasa M.R.M. Hechanova at E.P. Franco (mga pat.), *Leading Philippine organizations in a changing world*. Quezon City: Ateneo de Manila University Press, 90-101.
- Mercado, L.N. (pat.) (1977). *Filipino religious psychology*. Tacloban City: Divine Word University Publications at Pambansang Samahan sa Sikolohiyang Pilipino.
- Montenegro, F. (1971). Role analysis of barrio leadership. Nasa bibliograpiyang may anotasyon ni A. Lupdag, *In search of Filipino leadership*. Quezon City: New Day Publishers, 94.
- Muchinsky, P.M. (2007). *Psychology applied to work (Eighth edition)*. Singapore: Thomson Learning Asia.
- Pratch, L. at J. Jacobowitz (1997). The psychology of leadership in rapidly changing conditions: A structural psychological approach. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 123 (2), 169-196.
- Raven, B.H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8 (1), 1-22.

- Salazar, Z.A. (1997a). Si Andres Bonifacio at ang kabayanihang Pilipino. *Bagong Kasaysayan: Mga Pag-aaral sa Kasaysayan ng Pilipinas*, 2.
- Salazar, Z.A. (1997b). Limang panahon ng pamumunong-bayan sa kasaysayan ng Pilipinas. Nasa E.G. De La Torre (pat.), *Lider; Pamumunong bayan: Karanasan, katanungan, kinabukasan*. Quezon City: Education for Life Foundation, 16-26.
- Strickland, S. at A. Towler (2011). Correlates of creative behavior: The role of leadership and personal factors. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28 (1), 41-51.
- Talisayon, S. at M. Ramirez (1997). Pamumunong barangay: Ang sikreto ng pamumunong Pilipino. Nasa E.G. De La Torre (pat.), *Lider; Pamumunong bayan: Karanasan, katanungan, kinabukasan*. Quezon City: Education for Life Foundation, 37-41.
- Tizon, M.S. (2010). *Entrepreneurial leadership behaviors of principals and school engagement*. Di-nalathalang tesis masterado, University of the Philippines, Diliman, Quezon City.
- Vroom, V.H. at Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17-24.
- Yamson, T.E. (1987). *Leadership behavior as perceived by the department chairpersons and the teachers of selected Daughters of Charity schools: Its implication for program development*. Di-nalathalang tesis masterado, De La Salle University, Manila, Philippines.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations (Sixth edition)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Yukl, G., A. Gordon, at T. Taber (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9 (1), 15-32.
- Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 6-16.